



การดูแลรักษา คนเข้าใหม่

ช่วงนี้กำลังเข้าสู่ฤดูการรับผู้จบการศึกษาใหม่ที่กำลังจะจบกันในเดือนมีนาคม เมษายน เข้าทำงานกัน บทความนี้จึงขอคุยถึงเรื่องปัญหาเกี่ยวกับการดูแลรักษาคนเข้าใหม่ขององค์กรต่าง ๆ นะคะ

หากพูดถึงเรื่องของการสรรหาคนที่เหมาะสมกับงานและองค์กรสำหรับในยุคนี้ว่าเป็นเรื่องที่ยากเย็นแสนเข็ญแล้ว แต่การ “รักษาคน” ที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ให้อยู่กับองค์กรไปจนถึงระยะเวลาที่เขาสามารถปรับตัวได้ กลับเป็นเรื่องที่ยากเย็นกว่าอีก ปัญหาเหล่านี้คงจะไปตรงกับที่หลาย ๆ บริษัทได้ประสบพบเจอใช่ไหมคะ

เรามาพิจารณาดูกันนะคะว่ามีสาเหตุอะไรบ้าง พนักงานใหม่ของเราจึงอยากจะลาออกไปหางานใหม่กันบ้าง ทั้ง ๆ ที่เพิ่งเข้ามาทำงานได้ไม่กี่วัน ซึ่งจากประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมาหลายปี ก็พอจะประมวลสาเหตุออกมาได้ 3 เรื่องค่ะ

1

สาเหตุแรก เจ้าของบริษัท หรือผู้บริหาร ไม่มีเวลาดูแลพนักงานด้วยตนเอง ปล่อยให้พนักงานที่เข้าใหม่เรียนรู้งาน หรือทำความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง ในกรณีนี้ถ้าพนักงานเก่ามีความสามารถในการดูแลคนใหม่ และหรือมีทัศนคติที่ดี ก็จะช่วยเจ้าของบริษัท หรือผู้บริหารในการดูแลพนักงานที่เข้าใหม่ได้ดี แต่ในทางตรงข้าม ถ้าพนักงานเก่าเป็นประเภทแบบตัวใครตัวมัน ไม่สนใจผู้อื่น และหรือมีทัศนคติไม่ดีด้วยแล้ว ถึงแม้จะถูกมอบหมายให้ช่วยดูแลพนักงานใหม่ เขาก็จะไม่เต็มใจที่จะทำ หรือทำอย่างเสียไม่ได้ บางคนตำหนิตให้น้องใหม่ฟังก็มี ซึ่งก็จะทำให้พนักงานที่เข้าใหม่รู้สึกถึงความไม่เป็นมิตร และจะเริ่มรู้สึกแค้นแค้น ไม่มั่นคง ไม่รู้จะไปพึ่งใคร ยิ่งถ้าเจอประเภทตำหนิตให้ฟัง พนักงานใหม่ก็จะยิ่งมองบริษัทในแง่ไม่ดี จนทำให้เขาไม่อยากมาทำงาน และอาจมองหางานใหม่ทันทีค่ะ

ผู้เป็นเจ้าของบริษัท หรือผู้บริหารจึงต้องเอาใจใส่เรื่องนี้ให้มาก ต้องให้เวลาในการดูแลคนใหม่พอสมควร ถ้าตนเองมีเวลาน้อย ก็ควรมอบหมายให้คนที่ตนเองไว้วางใจได้ว่าจะสามารถดูแลพนักงานใหม่ได้เป็นอย่างดีเป็นผู้ช่วยดูแลแทน อย่าลืมว่าการหาคนคนหนึ่งเข้ามาทำงาน หมายถึงต้นทุนเกิดขึ้นแล้ว ตั้งแต่กระบวนการสรรหา กระบวนการสอนงาน กระบวนการให้เวลาฝึกฝน และเรียนรู้งาน กว่าที่จะสามารถทำงานให้บริษัทได้ดีพอสมควรต้องใช้เวลาหลายเดือน ดังนั้นหากพนักงานใหม่มีปัญหาดังกล่าวดังข้างต้น จนทำให้ลาออก บริษัทก็ต้องมีต้นทุนในการสรรหาและฝึกสอนคนใหม่ไปอีกเรื่อย ๆ ไม่รู้จักจบสิ้น แทนที่จะได้พัฒนาต่อยอดไปได้ไกลกว่านี้ กลับต้องวนเวียนอยู่กับที่เดิม

2

สาเหตุที่สอง สไตล์การบริหารคน และการสอนงานที่พนักงานเข้าใจไม่ทัน ไม่ไหว จากที่เคยได้คุยกับเจ้าของบริษัท SME บางแห่ง พบว่าแนวคิดในการบริหารคนและสอนงานคนมีหลากหลายรูปแบบ บางคนดูแล้วก็มีหลักมีเกณฑ์ดี แต่บางทีก็ใช้อารมณ์มากเกินไป บางคนมีความคิดและความรู้สึกกับลูกน้องดีมาก แต่แสดงออกแบบตรงกันข้าม คล้ายว่าเป็นคนปากร้ายแต่ใจดี อันนี้ถ้าลูกน้องที่เพิ่งเข้ามาใหม่เข้าใจก็แล้วไป แต่ส่วนใหญ่ไม่เป็นเช่นนั้น เจอเข้าครั้งแรกก็ตกใจแล้วละคะ กว่าจะเข้าใจกันก็ลาออกกันไปหลายรุ่นแล้ว แต่บางคนนอกจากแสดงออกไม่ถูกต้องแล้วความคิดก็ไม่ถูกต้องด้วย เช่น บางคนคิดว่าการดำเนินการสอนงาน เพราะฉะนั้นพอเห็นหน้าลูกน้อง หรือลูกน้องทำอะไรไม่ถูกใจหน่อย ก็จะด่าแบบสาดเสียเทเสียทันที ลูกน้องก็จะกลัวลนลาน ยิ่งทำอะไรไม่ถูกกันเข้าไปใหญ่ พวกเขาไม่เข้าใจหรือกลัวว่านายด่า เพราะต้องการจะสอนให้พวกเขาเก่ง ได้แต่รับความรู้สึกว่าชวยอีกแล้ว ถูกด่าอยู่เรื่อย เข้าประชุมหรือรายงานคราวนี้จะถูกด่าเรื่องอะไรอีกก็ไม่รู้ จึงอยากจะได้โอนใจนายจ้างหรือผู้บริหารที่ใจร้อนสักนิดนะคะว่าให้ตั้งสติให้ดีกว่าก่อนจะคุยกับลูกน้อง ให้ใจเย็น ๆ พยายามฟังเขาให้จบก่อน และให้ขมใจอย่าปล่อยคำด่าว่าแบบสาดเสียเทเสียออกจากปากง่าย ๆ นับหนึ่งถึงสิบ แล้วหาคำพูดที่ดี ๆ นี่ก็เสียว่าเขาเป็นลูกหลานของเรา ไม่มีใครชอบฟังคำด่า แม้ว่าเขาจะทำผิดมาแล้วก็ตาม การถูกด่ามาก ๆ ไม่ใช่จะทำให้เขาจำได้ถึงข้อบกพร่องเสมอไป แต่อาจกลายเป็นว่าถูกด่าจนเคยชิน เข้าหูซ้ายทะลุออกหูขวา สรุปว่าที่ด่าไป นี่ก็จะสอนให้สามารถแก้ไขปรับปรุงความบกพร่องของตนเอง กลับกลายเป็นความเสียเปล่า เสียเวลาเปล่า เห็นอย่างนี้ทั้งคนด่า ล้าทั้งคนฟัง ไม่มีใครได้อะไรเลย

การสอน หรือการว่ากล่าวตักเตือนแบบใช้คำพูดดี ๆ มีเหตุมีผล น่าจะเป็นการสอน หรือการตักเตือนที่ได้ผลมากกว่า อย่างลืมนี่ว่าคนเรามีสมองและความสามารถไม่เท่ากัน อีกทั้งการเปิดใจรับรู้ รับฟังก็ไม่เท่ากัน บางคนสอนครั้งเดียวก็รู้เรื่อง บางคนต้อง 2-3 ครั้งจึงจะปรับปรุงได้ แต่บางคนต้องพูดถึง 10 หน จึงจะทำได้อย่างที่หัวหน้าบอก เพราะฉะนั้นก็ถือเป็นหน้าที่ที่นายจ้าง หรือผู้บริหารในฐานะผู้สอนงานไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้เลยคะ

3

สาเหตุสุดท้าย บริษัทไม่มีการวางระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการทำงาน บางแห่งไม่มีการเขียนไว้ เป็นลายลักษณ์อักษร ใช้วิธีสั่งด้วยวาจา ปากต่อปากกันมาเป็นรุ่น ๆ ซึ่งอาจทำให้ข้อความที่พูด หรือสั่งต่อกันมา เขวหรือเปลี่ยนไปได้ พนักงานใหม่ที่เข้ามา ก็จะไม่รู้สึกรู้ว่าบริษัทไม่มีความเป็นระบบระเบียบ ไม่รู้ว่าต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะถูก ได้แต่ฟังรุ่นพี่ที่เข้ามาก่อนถูกบ้างผิดบ้าง พอเห็นว่าบริษัทไร้ระบบระเบียบ ก็เลยไปหางานใหม่ที่คิดว่าจะถูกใจกว่า

ดังนั้นถึงแม้ว่าจะจะเป็นบริษัทเล็ก จำนวนพนักงานมีไม่กี่คน เจ้าของหรือผู้บริหารอาจจะไม่เห็นความสำคัญของการเขียนระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ไว้ เป็นลายลักษณ์อักษร โดยคิดว่าทุกอย่างอยู่ในความดูแลของตน สามารถควบคุมได้ แต่อย่าลืมนะคะว่าทุกเรื่องไม่สามารถเข้ามาในสายตาของเราได้ตลอดเวลา กว่าเราจะรู้เรื่องบางครั้งก็กลายเป็นปัญหา ลูกกลมจนยากที่จะแก้ไขแล้ว เรื่องที่เราคิดว่าอาจจะ เป็นปัญหาได้ในการอยู่ร่วมกันของพนักงาน เราก็ควรป้องกันไว้ก่อนจะดีกว่าคะ การเขียนระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องละเอียดหยาบหยาบไปเสียทุกเรื่อง เขียนแต่หลักสำคัญ ๆ ก็พอแต่ให้ชัดเจนอย่างน้อยก็เป็นบรรทัดฐานในการอยู่ร่วมกันได้โดยไม่เกิดปัญหา เช่น กฎระเบียบเกี่ยวกับเวลาเข้า-ออกงาน กฎระเบียบเกี่ยวกับการลาต่าง ๆ ระเบียบเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์เครื่องใช้ในการทำงาน หรือแม้กระทั่งระเบียบเกี่ยวกับการดูแลออฟฟิศและโต๊ะทำงานของพนักงาน เป็นต้น

จากสาเหตุที่กล่าวมา หากเรามาพิจารณาให้ดีแล้วก็จะเห็นว่าเป็นเรื่องที่เราสามารถป้องกันได้ทั้งนั้น เพียงแต่เราต้องใช้เวลา และให้ความสนใจอย่างจริงจัง อย่างมองข้ามเพราะเห็นเป็นเรื่องเล็ก เพราะเรื่องเล็ก ๆ ถ้าปล่อยให้สะสมมาก ๆ เข้าก็จะกลายเป็นเรื่องเยอะจนตามแก้ไขไม่ไหว หรือกลายเป็นเรื่องยุ่งที่ยากจะแก้ไขในอนาคตได้ ต้องถือคติว่า กันไว้ดีกว่าแก้ เตี้ยแยะแล้วจะแก้ไขไม่ทัน ต้องเสียคนทำงานที่เพิ่งรับเข้ามาได้ไม่นานให้กับที่อื่นอยู่รำไปละคะ แถมยังเหนื่อยไม่เลิกเพราะต้องย้อนกลับไปสู่วงจรการสรรหาคนอีก แล้วก็กลัวว่าจะลงตัว เสียทั้งเวลา เสียทั้งต้นทุนไปเปล่า ๆ นะคะ